

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úloha podnikového vzdělávání v koncepci znalostního managementu

The Role of Company Education in Concept of Knowledge management

Student: Sylva Šmýdová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5. května 2011

Sylva Šmýdová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, za poskytnutí mnoha užitečných a cenných informací při vypracovávání této bakalářské práce.

OBSAH

1. ÚVOD	1
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PŘÍSTUPU K ZNALOSTNÍMU MANAGEMENTU A PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	2
2.1. Znalostní management	3
2.1.1. Znalostní řetězec	4
2.1.2. Znalostní zázemí organizace	7
2.1.3. Řízení znalostí	7
2.1.4. Cíle a přínosy znalostního managementu	7
2.2. Podnikové vzdělávání a koncepce učící se organizace	8
2.3. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	9
2.3.1. Identifikace vzdělávacích potřeb organizace	11
2.3.2. Plánování vzdělávacích aktivit	11
2.3.3. Metody vzdělávacích aktivit	12
2.3.4. Realizace vzdělávacích aktivit	14
2.3.5. Hodnocení výsledků a přínosů vzdělávání	15
2.3.6. Náklady na vzdělávání	16
2.3.7. Přínosy vzdělávacích aktivit	17
2.4. Firemní kultura	17
3. CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉ ORGANIZACE	18
3.1. Historie organizace a předmět podnikání	18
3.2. Klíčové produkty, výroba a charakteristika složek	19
3.3. Lidské zdroje společnosti	20
3.4. Vzdělávání ve společnosti	24
4. ANALÝZA PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1. Předmět analýzy	26
4.2. Postup analýzy a použité metody	28
4.3. Výsledky analýzy	28
4.3.1. Vzdělávací potřeby pracovníků společnosti	28
4.3.2. Kvalifikace zaměstnanců	30
4.3.3. Jazykové vzdělávací aktivity společnosti	31

4.3.4.	Školení probíhající v internetové aplikaci E-learning	34
4.3.5.	Týmová spolupráce	36
4.3.6.	Postoj zaměstnanců k vzdělávacím aktivitám společnosti	40
4.3.7.	Shrnutí získaných poznatků	42
5.	ZÁVĚR	45

Seznam použité literatury

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

1. ÚVOD

"Znalosti jsou stejně jako elektřina či peníze jistou formou energie, která existuje jen tehdy, vykonává-li nějakou práci "

Peter F. Drucker

Dnešní společnost je charakteristická rychlým vývojem a neustálými změnami ve všech oblastech. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti stále mění. Dnešní pokročilé znalosti se stále rychleji mění v zítřejší neznalost (Edersheim, 2008, s. 164). Kvalita a úroveň práce se znalostmi a informacemi se stává základním kritériem podnikatelské úspěšnosti a současně i podmínkou přežití na vysoce konkurenčních trzích. Chtějí-li podniky dosahovat výborných výsledků, nestačí jim jen dobré technologie, skvělé interní procesy a péče o zákazníka. Potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, které si musí umět udržet, cíleně a strategicky dál rozvíjet jejich schopnosti a vědomosti. Tato cesta vede k úspěchu celé organizace a k naplnění cílů podniku. Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z myšlenky, že nejdůležitějším zdrojem organizace jsou zdroje lidské, jejichž zhodnocováním dosahuje organizace požadované konkurenční výhody a zisku. Důležitým nástrojem, který tak organizace využívají, je podnikové vzdělávání. Vzdělávání a rozvoj vlastních pracovníků, vlastní výzkum a vývoj, podpora vlastních lidí významně pozitivně působí na kulturu a obecně zlepšuje vztahy uvnitř organizace. Právě kvalitní zaměstnanci představují pro organizaci konkurenční výhodu a proto je nutné jim věnovat náležitou péči a vytvářet jim příznivé pracovní podmínky.

Prostřednictvím této Bakalářské práce se pokusím osvětlit úlohu podnikového vzdělávání, takového vzdělávání, které je organizováno pouze podnikem pro jeho zaměstnance. V návaznosti budu pokračovat implementací managementu znalostí do podnikového vzdělávání. Zvolené téma práce ovlivnil především můj profesní zájem a zkušenosti, které jsem během své 17-ti leté praxe u velké mezinárodní společnosti získala. Jedná se o společnost SIEMENS s.r.o., na jejímž modelu budu sledovat přístup organizace i zaměstnanců k již zmíněnému tématu.

Má práce je rozdělena do několika částí. V průběhu teoretické části se nejprve snažím

definovat a přiblížit pojem a úlohu podnikového vzdělávání, taktéž i znalostní management. Zaměřuji se na jeho charakteristické znaky, úkoly a cíle. Následuje část věnovaná „tradičnímu“ podnikovému vzdělávání, jako součásti dalšího profesního vzdělávání, s jeho cíli a z nich pak vycházejících oblastí vzdělávání. Na základě informací předchozích kapitol se na konci teoretické části snažím ukázat novou úlohu podnikového vzdělávání, které v prostředí lidských zdrojů nabývá na důležitosti.

Cílem empirické části je konfrontovat poznatky obsažené v teoretické části s praxí podnikového vzdělávání v konkrétní firmě Siemens, s.r.o. Zhodnotím a porovnáám, zda vybraná společnost přistupuje k podnikovému vzdělávání v souladu se soudobými doporučovými postupy v této oblasti a jak tuto záležitost vnímají její zaměstnanci. Pokusím se identifikovat nedostatky a najít východisko řešení zjištěných problémů.

2. Teoretická východiska přístupu k znalostnímu managementu a podnikovému vzdělávání

V neustále sílícím konkurenčním prostředí je pro organizaci, resp. podnik důležité průběžně investovat do nejen do rozvoje nových technologií, produktových inovací, zvyšování kvality poskytovaných produktů a služeb a zavádění nových informačních technologií, ale také do rozvoje organizačního lidského a znalostního potenciálu. Součástí tohoto rozvoje je kvalitní podnikové vzdělávání. Někteří ekonomičtí publicisté předpovídají, že znalostní kapitál firmy bude již brzy ceněn mnohem více než kapitál finanční. Futuristické vize dokonce počítají s tím, že zprávy o financování se za několik let stanou ve výročních zprávách firem pouze doplňkem k výkazu o jejich intelektuálním vlastnictví. Hodnota organizace je ve velké míře tvořena hodnotou jejích znalostí a firemního *know-how*.

Růst technické náročnosti výroby, otevírání trhů a nárůst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování svých výrobních procesů, zvyšování kvality produkce a služeb, zavádění informačních technologií a inovací. Je tedy nezbytné, aby investovaly do svých výrobních vstupů, v tomto případě do nové techniky a zařízení, tedy fyzického kapitálu.

Pro podniky je však důležité také to, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky, odborně (vědomostně, dovednostně) i fyzicky zdatní. Měli by pružně reagovat na uvedené změny, být tvořiví, schopní realizovat inovace životně důležité pro rozvoj, úspěšnost s přetrvání podniku. Podle Armstronga (1999, s. 89) bývají lidé považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, schopný mobilizovat ostatní zdroje podnikání a dynamizovat celkové organizační dění. V současnosti hledají podniky optimální způsoby organizace práce přispívající k jejich efektivnějšímu fungování. V takových případech je také velmi důležité uplatňování týmové práce, efektivní vedení a motivace výkonného personálu, schopnost úspěšné komunikace s podřízenými a dobrá spolupráce se zákazníky. Tyto obecné požadavky vytvářejí na zaměstnavatele tlak, vynucující si, aby pochopili, že rozvoj organizačních znalostí, efektivních manažerských postupů a zejména investice do vzdělávání zaměstnanců jsou nezbytné.

Pozornost znalostního managementu i podnikového vzdělávání je věnována lidskému kapitálu. Ten můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat i kreativně myslet. Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. V případě, že lidé cílevědomě aktivují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, hovoříme o lidském potenciálu.

Další ne méně důležitou oblastí pro vlastní rozvoj je sebevzdělávání. To je v současném turbulentním prostředí, kde jediná jistota je změna, poznanou nutností, která ovšem může přinášet radost a uspokojení nad dosaženými výsledky (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 192).

2.1. Znalostní management

K rozvoji managementu znalostí přispěli v 90. letech 20. Století zejména Peter Drucker, Paul Strassmann a Peter Senge. V odborných časopisech, knihách a internetových fórech se management znalostí diskutuje pod těmito názvy: řízení znalostí, znalostní řízení, knowledge management a další. Termín znalostní management bývá vymezován jako nová manažerská koncepce, podle níž podniky a organizace vědomým a usilovným způsobem sbírají a pořádají znalosti pro další využití. Technicky zaměření autoři považují znalostní management za

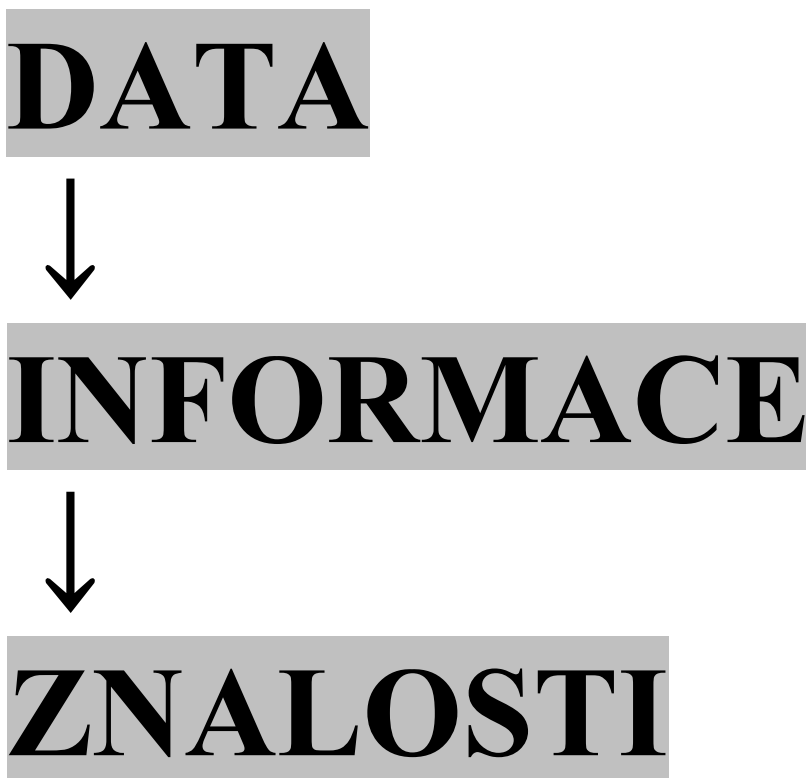
nástroj automatizace odvozených nebo přirozených vztahů mezi informačními objekty, uživateli a procesy. Jak jsem se při studiu přesvědčila, většina definic se zaměřuje do aplikační oblasti a nezabývá se zkoumáním hlubší podstaty pojmů a vztahů. Znalostní management můžeme chápat také jako obor, který zajišťuje rozšiřování individuálních znalostí v celé organizaci a tím umožňuje vytváření znalostí stále vyšší a vyšší úrovně. Znalostní management akcentuje pozornost znalostem. Věnuje pozornost jejich vzniku, formalizaci, transformaci, způsobu ukládání do paměti, výběru, zpracování, šíření, dalšímu rozvíjení znalostí, jejich využívání a hodnocení účinnosti vynakládaných nákladů na rozvoj znalostí. Priorita přísluší zejména třem aktivitám: šíření, další rozvíjení a užití znalostí. Nejde o pouhé hromadění informací vyznačujících se vzájemnou vazbou, ale o pokrytí konkrétních potřeb reálného procesu řízení a o zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí.

Řízení znalostí představuje systematické a organizované úsilí o efektivní využívání znalostí v rámci organizace tak, aby to zvyšovalo její výkonnost. Usiluje o synergické propojení moderních technologií a tvořivého inovativního potenciálu pracovníků tak, aby byly naplněny cíle organizace a tím byla zabezpečena její trvalá prosperita. Management znalostí klade důraz na zájem a lidský faktor, má vysoké nároky na systémovost koncepce a komplexní přístup.

Znalostní management, tzn. znalostně orientované vedení organizace je aplikovatelné v různých organizacích bez ohledu na jejich hlavní poslání nebo předmět činnosti.

2.1.1. Znalostní řetězec

Z hlediska porozumění znalostnímu přístupu k řízení organizace a zvyšování kvality jejího znalostního řízení je zapotřebí vymezit znalostní řetězec. Tento řetězec objasňuje vznik znalostí.



Obrázek č. 2.1 Vznik znalostí;

Zdroj: vlastní – autor

Data

Pod pojmem data rozumíme všechno to, co vnímáme našimi smysly. Může se jednat o objektivní fakta o událostech či o posloupnosti znaků. Jedná se pouze o znaky, které nám sami o sobě nedávají příliš smysl a nenesou žádnou informaci. Daty mohou být jednotlivá písmena, čísla či jiné znaky, které vznikly měřením, pozorováním apod. Je potřeba zařadit je do kontextu, abychom je pochopili.

Informace

Informace jsou data, která pro nás mají nějaký účel a my jim přisuzujeme určitý význam. Informace vznikne pouze tehdy, když jsme schopni její účel pochopit a odstraníme tím naši nevědomost. Pokud účel nejsme schopni pochopit, zůstávají data

opět pouze daty a informace pro nás nevznikne. Obdrží-li tedy například dva příjemci tutéž zprávu, není ještě zcela jisté, zda se u obou jedná o informaci. Podle Trunečka (2004) znalost vzniká a je používána v hlavách pracovníků, v organizacích je často obsažena nejen v databázích, ale i v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách.

Znalosti

Znalosti bývají definovány jako získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Znalosti jsou vytvářeny v lidech a mezi lidmi. V podnicích se nenalézají pouze v dokumentech, ale i v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách. Znalosti jsou poskytovány ve strukturovaných médiích, jako jsou knihy, dokumenty, manuály, rovněž však také v přímém kontaktu a učení. Znalosti rozlišujeme:

- znalosti explicitní (otevřené, vyložené)
- znalosti tacitní (tiché)

Explicitní znalosti jsou spíše objektivního, racionálního a technického charakteru. Příkladem mohou být data, plány, procedury, software, dokumenty. Jejich forma umožňuje distribuci bez nutnosti osobního kontaktu. Typická je pro ně snadná kodifikace a předávání ostatním. Explicitní znalosti lze systematicky utřídit, jsou zaznamenány, nacházejí se v podnikových intranetech, databázích či jiných souborech duševního vlastnictví.

Tacitní znalosti existují jen v myšlenkách lidí, byly získány osobní zkušeností a je obtížné vyjádřit je písemně. Skryté znalosti, někdy označované jako nevyslovené, vznikají při učení, které má charakter subjektivní, poznávací a zkušenostní. Jsou rozptýlené, nestrukturované a obtížně se vyjadřují slovy. Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují. Je to empirické know-how, založené na předtuše a instinktu osobní prozíravosti. Tacitní znalosti představují rezervoár zkušeností, mentálních map, náhledů, expertíz, know-how, obchodních tajemství a zvláštních dovedností, který se vytvářel v průběhu učení, podporovaného vhodnou organizační strukturou. Řízení znalostí má za úkol přeměnu tichých znalostí ve znalosti explicitní.

2.1.2. Znalostní zázemí organizace

Znalostní zázemí organizace zdůrazňuje vztah pracovníků k vytváření, sdílení a hodnocení informačního a znalostního kapitálu organizace. Většinou působí diferencovaně dle skupinových hledisek, která odpovídají profesním charakteristikám a kvalifikačnímu profilu pracovníků. V dnešní informační době je pro organizace důležité, aby si dokázaly účelně vytvořit a účinně zhodnotit své znalostní zázemí. Smyslem tohoto úsilí je významné zlepšení konkurenční pozice organizace a snaha o zajištění dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody.

2.1.3. Řízení znalostí

Řízení znalostí definujeme jako proces získávání, zvládání, předávání a využívání znalostí, které slouží ke zlepšení výkonu v organizaci. Zaměřuje se rovněž na shromažďování, uchovávání, ochranu a předávání znalostí. Už po celá staletí si předávají vlastníci rodinných podniků své znalosti z generace na generaci.

Řízení znalostí vyžaduje přeměnu zdrojů znalostí pomocí vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení. Znalosti lze uchovávat v databankách, nalezneme je ve zprávách, prezentacích, knihovnách, učebnicích a příručkách.

2.1.4. Cíle a přínosy znalostního managementu

Fundamentálním a konečným cílem znalostního managementu je zlepšení provádění vlastního obchodu a dosažení kvalitnějších výkonů.

Přínosem je zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace, rozšiřování nejlepších praktik v podniku, zlepšení učení a integrace nových pracovníků, zlepšení kvality projektů a inovace, zdokonalení vztahů s externím prostředím (zákazníci, konkurence, atd.).

Velmi významný je přínos, který můžeme označit jako připravenost organizace pružně reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout krizové situace. Nemůžeme opomenout ani vyhnutí se ztrátě know-how.

Obchodní cíle znalostního managementu jsou:

- zvýšení výkonnosti organizace
- zvýšení zisku
- maximalizace tržeb
- snížení nákladů
- zavedení nových způsobů práce
- vytvoření nových příležitostí na trhu

2.1. Podnikové vzdělávání a koncepce učící se organizace

„Firma, to jsou ve skutečnosti její lidé, zejména jejich znalosti, schopnosti a vztahy.“

Peter F. Drucker

K rozvoji potřebných způsobilostí (kompetencí) zaměstnanců podniku přispívá vzdělávání. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání, jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Vzdělávání je tedy organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se. Podnikové vzdělávání bývá popisováno jako vzdělávání organizované zaměstnavateli. Hovoříme o podnikovém vzdělávání jako o vzdělávacím procesu organizovaném podnikem. Termín podnikové vzdělávání se běžně používá pro označení souhrnu vzdělávacích akcí zajišťovaných podnikem. Podnikové vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží. Dává svým zaměstnancům perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů či oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Učící se organizace je organizace, ve které si lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, o něž stojí, pěstují nové způsoby myšlení a učí se, jak se učit společně. Taková organizace usnadňuje a podporuje učení všech svých členů a současně se transformuje. Organizace je schopná vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy. Učící se organizace musí být schopny se adaptovat na souvislosti, ve kterých existují a fungují a formovat lidi tak, aby těmto souvislostem odpovídali a vyhovovali. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny inovace s kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace (Armstrong, 2002, s. 72).

2.2. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

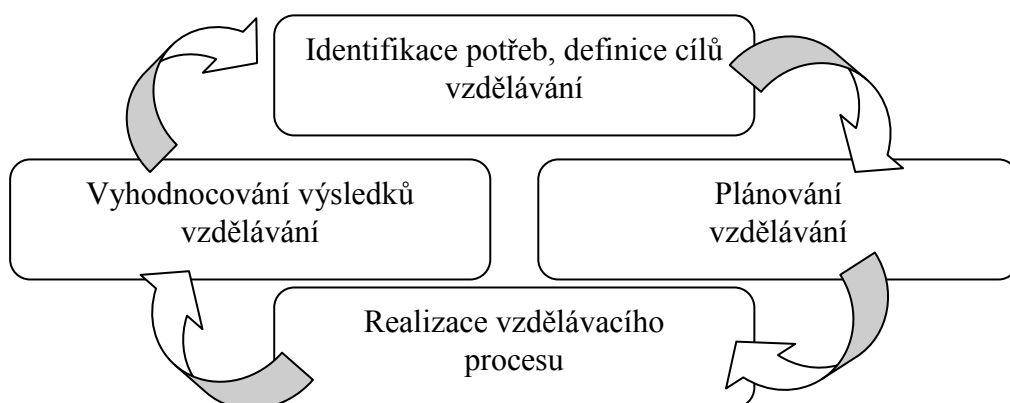
Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 69) je základním úkolem systému podnikového vzdělávání umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu svých teoretických poznatků a získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro jejich rozvoj jejich individuálního potenciálu a osobnosti.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci představuje neustále se opakující, avšak podle vzdělávacích potřeb průběžně modifikovaný cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Součástí systému

vzdělávání je orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj zaměstnanců. Toto vše je iniciované a financované podnikem.

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost přispívat k efektivnímu dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý cyklus, který je tvořen čtyřmi fázemi viz. obrázek :



Obrázek č. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2007, s. 68)

Výhody propracovaného a systematického vzdělávání pracovníků jsou nepochybné a vykazují lepší výsledky.

2.3.1. Identifikace vzdělávacích potřeb organizace

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

„Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69)

Analyzuje se širší nebo užší rozsah údajů získaných z běžného informačního systému organizace a ze zvláštních šetření. Většinou jde o údaje týkající se celé organizace, o údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a o údaje o jednotlivých pracovnících. Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Z hlediska efektivní realizace stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby pracovníci podniku byli předem informováni o tom, co se děje a jaký význam to pro podnik má. Není-li informovanost zajištěna, může docházet ke zkreslování informací. Analýzu potřeb vzdělávání může provádět podnik sám nebo nezávislá firma. Výhodou využití interních zdrojů je dobrá znalost podnikové kultury a náplně práce. Nezávislá firma může naopak poskytnout cenný nezaujatý pohled, nevýhodou ale bývá vyšší finanční náročnost.

2.3.2 Plánování vzdělávacích aktivit

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu). Ten definuje způsoby odstranění zjištěných nedostatků pomocí vzdělávacích aktivit. Dále navrhuje časový harmonogram vzdělávání, vzdělavatele, náklady na vzdělání, cílovou skupinu účastníků, metody a techniky vzdělávání a způsob hodnocení aktivit.

Plánování kariéry profiluje růst, postup jedince v organizaci v souladu s kritickým zhodnocením potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků na straně druhé (Armstrong, 1999, s. 963). Proces tvorby plánu se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a z fáze zdokonalování vzdělávání.

Každý efektivní plán vzdělávání by měl přesně specifikovat téma, které je potřeba zajistit. Musí si přesně určit cílovou skupinu účastníků. Neméně důležitý pro realizaci vzdělávacího plánu je výběr vhodných metod, technik a konkrétní vzdělávací instituce. Plán by měl obsahovat konkrétní místo a čas. Rovněž by se měl zabývat otázkou výběru vhodného způsobu průběžného a závěrečného hodnocení vzdělávacích aktivit a plánu. V závěru plánu bychom měli zhodnotit náklady na vzdělávání. Všechny zmíněné kroky na sebe navazují a v úplném vzdělávacím plánu není možné vynechat ani jeden krok. Jen tak dojdeme ke konkrétnímu, efektivnímu a úplnému plánu vzdělávacích aktivit.

2.3.3. Metody vzdělávání

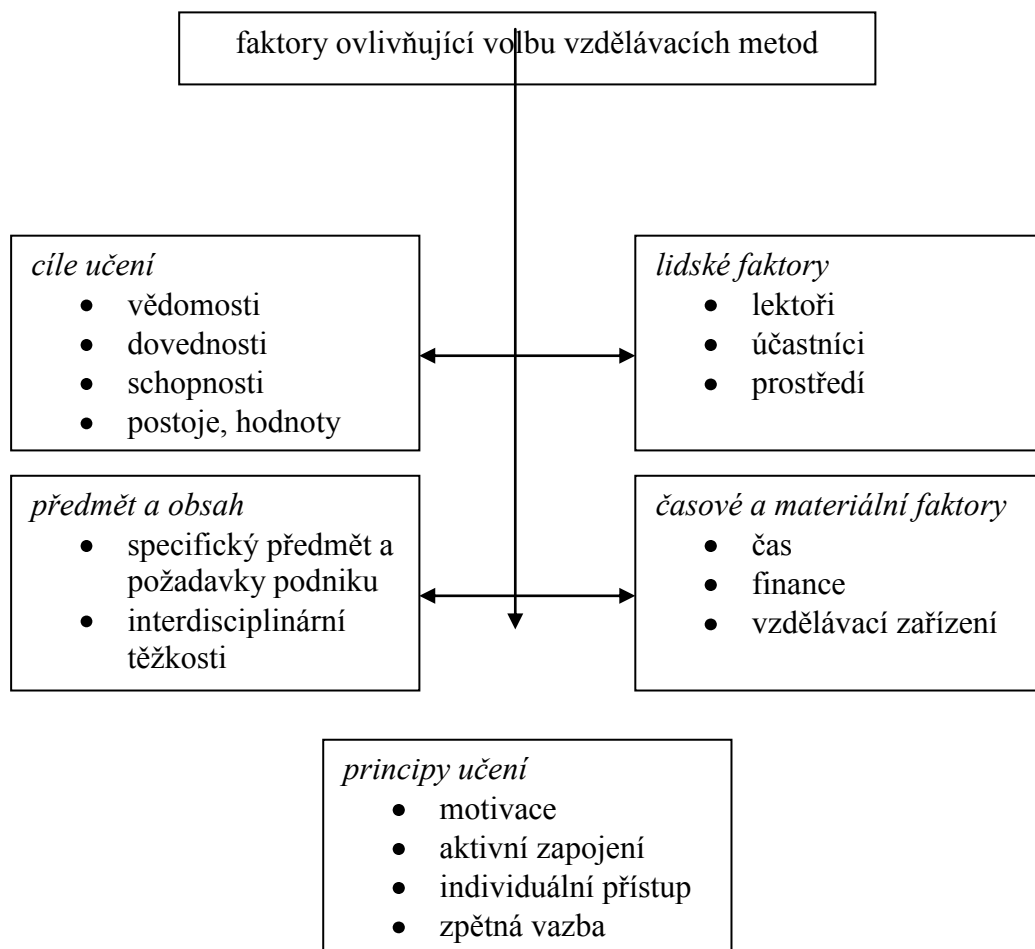
Když jsou stanoveny cíle vzdělávání, je vytvořen program vzdělávacího procesu a program motivace, je potřeba zvolit vhodnou metodu realizace vzdělávání. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje univerzální návod. Volba závisí na okolnostech vztahujících se ke konkrétnímu podniku, k jeho zaměstnancům a cílům vzdělávání. Významnou roli při výběru vzdělávací metody také hrají styl a kultura učení v organizaci. Současné vzdělávací metody mají podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně. Nesmíme opomíjet také používání moderních technických prostředků.

Podle Kucharčíkové a Koubka (2007, s. 97) je možné metody vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin: metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Metody vzdělávání na pracovišti se týkají vzdělávání na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Tato metoda zvaná rovněž *on the job* je vhodná především pro vzdělávání dělníků. Radíme sem: instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování nebo mentorování. Druhá metoda, vzdělávání mimo pracoviště, bývá označována jako metoda *off the job* bývá využívána při vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým metodám patří:

přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny a diagnosticko - výcvikový program. K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji používané jsou přednášky a semináře. Do budoucna bude důležitá tvorba účinnějších kombinací výše zmíněných metod a schopnost navrhovat nové, inovativní vzdělávací metody.

Největší inovace ve vzdělávání posledních let jsou spojeny s využitím informačně – komunikačních technologií. Využívá se Internet a s ním přichází i nová metoda výuky zvaná E-learning. Nové technologie otevírají ve vzdělávání nové možnosti a příležitosti. Existuje řada definic E-learningu, které vznikaly v různých dobách. Vzhledem k nepřetržitému dynamickému vývoji E-learningu samotného, i souvisejících informačních a komunikačních technologií, se často výrazně liší. E-learning je metoda výuky s využitím výpočetní techniky a internetu. Jde o takový typ učení, při němž získávání a používání znalostí je distribuováno a usnadňováno elektronickými zařízeními. E-learning zahrnuje jak teorii a výzkum, tak i jakýkoliv vzdělávací proces, v němž jsou v souladu s etickými principy používány informační a komunikační technologie pracující s daty v elektronické podobě.

Způsob využívání prostředků informačních a komunikačních technologií a dostupnost učebních materiálů jsou závislé především na vzdělávacích cílech a obsahu, charakteru vzdělávacího prostředí, potřebách a možnostech všech aktérů vzdělávacího procesu. Při jejich využití je třeba dbát, aby naplnily očekávání účastníků a aby učení bylo dostatečně efektivní.



Obrázek č. 2. 3 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Pramen: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96

2.3.4. Realizace vzdělávání

V realizační fázi je potřeba neustále monitorovat vzdělávací aktivity a to průběžně. Tím zabezpečíme, že proces probíhá dle schváleného plánu a je dodržen stanovený rozpočet. Realizace vzdělávání je výsledkem předchozích fází. O tom, jak bude vzdělávání uskutečňováno rozhoduje již zmíněná volba metod. Tato část vzdělávacího cyklu představuje

organizační zajištění vzdělávacích akcí.

Řadíme sem:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke kurzu apod.

2.3.5. Hodnocení výsledků a přínosů vzdělávání

Vyhodnocování efektů vzdělávání je závěrečnou etapou vzdělávacího procesu. Zde je nezbytné stanovit si kritéria hodnocení, ze kterých bude podnik následně vycházet. Ve své podstatě jde o porovnání cílů – žádoucího stavu- s výsledky výstupů z realizovaných školení. Musíme si odpovědět na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo předem stanovené cíle. Za efektivní učení lze pokládat takové učení, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů.

Hodnocení efektivnosti vzdělávacího programu je považováno za problematické. Doporučuje se účinnost vzdělávání zkoumat s jistým časovým odstupem.

Hodnocení vzdělávání můžeme provádět různými metodami. Níže uvádím dle Armstronga (Personální management, 1999, s. 963) „Hamblinův model“ vyhodnocování v pěti úrovních:

1. *Reakce účastníků* vypovídá o tom, co si účastníci myslí o užitečnosti celé vzdělávací akce, o stráveném čase během školení, co považují za užitečné a naopak zbytečné, co jim v obsahu chybělo, jak hodnotí použité metody, prostředí, školitele apod., zda získali potřebné a využitelné informace a v čem se dle jejich názoru zlepšil jejich výkon na

pracovišti.

2. *Hodnocení poznatků* zjišťuje, co se školené osoby v průběhu vzdělávání naučily, dovednosti, které získaly – tedy zhodnocení změn, ke kterým u účastníků došlo.
3. *Hodnocení pracovního chování* se zaměřuje na míru uplatnění nových poznatků, změny při výkonu práce před a po vzdělání.
4. *Hodnocení na úrovni organizační jednotky* se orientuje na zjištění dopadu změn v pracovním chování absolventů na fungování organizační jednotky. Tato úroveň hodnocení přímo navazuje na úroveň předchozí a umožňuje zjistit, co školení přineslo organizační jednotce, ve které daná osoba pracuje.
5. *Hodnocení konečné hodnoty* se zaměřuje na to, jaký má daná organizace jako celek prospěch z uskutečněného vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, nebo růstu organizace. Je však jisté, že bezprostředně po skončení akce jsou tyto vlivy velice obtížně postřehnutelné.

2.3.6. Náklady na vzdělávání

Mezi náklady na vzdělávání lze zařadit tyto položky:

- Přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, cestovních výdajů a stravného.
- Náklady spojené se sestavováním a analýzou vzdělávacích potřeb.
- Náklady na vývoj učebních aktivit.
- Náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky.
- Náklady na přípravu a kopírování materiálů.
- Náklady na externí lektory.
- Výdaje spojené s tím, že někdo jiný musí realizovat výkon místo účastníka vzdělávacího programu.
- Režijní a administrativní náklady spojené se vzdělávacím programem.

Při zkoumání nákladů na vzdělávání je také nutné věnovat pozornost faktorům, které mohou výši nákladů ovlivňovat. Může to být například velikost, typ a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání nebo výše platu lektorů.

2.3.7. Přínosy vzdělávání

Posuzování efektivity vzdělávání pouze na základě vyčíslených nákladů není samo o sobě směřodlatné pro rozhodování o tom, zda a v čem vzdělávat personál organizace. Pro zjištění efektivity je vhodnější sledovat přínosy vzdělávání. Kdyby totiž byly přínosy v konečné fázi vzdělávání zanedbatelné, vyšel by tak celý proces vzdělávání draž než snížení nákladů na daný program.

Přínosy vzdělávání:

- lepší využití potenciálu zaměstnanců
- lepší využití zařízení a systémů
- zvýšení výkonnosti pracovníků
- snížení fluktuace
- zvýšení spokojenosti zákazníků

Poznání přínosů vzdělávání je důležité i pro rozhodování o vhodném způsobu financování vzdělání na různých úrovních.

2.4. Firemní kultura

Firemní kultura vytváří z inovativního chování normu. Kultura je systémem neformálních pravidel, která vyjadřují, jak by se lidé měli v dané organizaci chovat. Vychází z historie firmy. V případě firemní kultury „kultivace prostředí“ znamená, že se jedná o soustavné vytváření podmínek příznivých pro činnosti zaměstnanců ve firmě a pro úspěšné působení firmy v jejím podnikatelském prostředí (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 237). Firemní kultura podporuje firemní i klientskou strategii podniku. Znalosti jsou v takto chápané kultuře vysoce ceněnou hodnotou pro zákazníky i zaměstnance. Znalosti jsou přímo i nepřímo demonstrovány chováním i jednáním zaměstnanců a to každodenně.

Hodnoty a normy, které tvoří základ firemní kultury se formují čtyřmi způsoby:

1. Kulturu formují vůdci v organizaci, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti, dochází tak k vytváření vzorů, které lidé napodobují.
2. Kulturu vyvábí kritické příklady, významné události, z nichž se lidé poučí o žádoucím i nežádoucím chování.
3. Kultura se vytváří na základě potřeby fungujících a efektivních pracovních vztahů mezi členy v organizaci.
4. Kulturu formuje prostředí v organizaci.

Vytváření i změny podnikové kultury jsou zpravidla dlouhodobějším procesem, vyžadující určitý čas. Kulturu si lidé osvojují v průběhu času. Kultura není příliš dynamická ani proměnlivá.

3. Charakteristika analyzované organizace

3.1. Historie organizace a předmět podnikání

Historie společnosti SIEMENS v České republice

Aktivita skupiny Siemens mají v českých zemích dlouholetou tradici. První zastoupení bylo otevřeno v Praze a Brně již roku 1890. Již předtím, roku 1881, Siemens instaloval osvětlení v Roustově libeňské strojírně a v roce 1885 dodal osvětlení do Stavovského divadla. Na přelomu století postavil řadu městských elektráren, v několika městech zprovoznil veřejné osvětlení, v Praze a Brně vybudoval tramvajový provoz a v Ostravě elektrifikoval parní dráhu.

Po vzniku Československa zde zřídil Siemens několik velkých závodů pro výrobu silnoproudých zařízení pro elektrárny, průmyslové závody, doly, hutě, elektrické dráhy. Rovněž založil závody pro výrobu elektromotorů, generátorů, telefonů a ústředen, lékařských přístrojů, měřících přístrojů, elektrického nářadí a domácích spotřebičů.

V roce 1945 bylo zastoupení firmy včetně výrobních závodů znárodněno. K oživení došlo opět až koncem šedesátých let. V roce 1971 Siemens otevřel technicko-poradenskou

kancelář a obnovil dodávky moderních technologií. Do Československa se Siemens plnohodnotně vrátil v prosinci 1970 a velmi rychle se rozrostl ve skupinu sdružující řadu obchodních a servisních firem a výrobních závodů.

Dnes je opět nedílnou součástí českého průmyslu. Společnost se úspěšně podílela na digitalizaci československé telefonní sítě a stála u zrodu mobilních komunikací. Své inovativní technologie, produkty a služby dodává zákazníkům ze soukromého i státního sektoru v oblasti energetiky, zdravotnictví, průmyslu, veřejné infrastruktury a informačních technologií. Siemens se řadí mezi největší české exportéry. Zaměstnává přes deset tisíc lidí a to jej řadí na přední příčky mezi českými zaměstnavateli. Společnost přispívá k udržitelnému rozvoji a trvalé prosperitě této země. Podporuje české školství a poskytuje prostředky českým charitativním organizacím. Tradice a úspěchy v České republice jsou pro společnost Siemens závazkem do budoucnosti. Cílem společnosti jsou i nadále především energeticky úsporné technologie a moderní výroba jsou šetrné k životnímu prostředí. Siemens usiluje o transparentní a etické podnikatelské prostředí.

3.2. Klíčové produkty, výroba a charakteristika složek

Společnost Siemens s.r.o. je zapsána v Obchodním rejstříku, vedeným městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 625 jako společnost s ručením omezeným od 14. prosince 1990. Společnost má dva jednatele a základní kapitál firmy činí 571.079.000,- Kč.

Siemens s.r.o. je držitelem:

- Certifikátu systému managementu jakosti ISO 14001
- Certifikátu systému environmentálního managementu ISO14001
- Certifikátu systému managementu BOZP – OHSAS 18001
- Osvědčení NBÚ pro stupeň „Tajné“

Základní údaje společnosti z obchodního roku 2009-2010:

- obrat 30 miliard Kč
- 60% obratu na export
- investováno více než 20 miliard Kč
- 10 tisíc pracovních míst v ČR
- 120 let od založení prvního zastoupení Siemens v ČR

Rozdělení firmy Siemens s.r.o. /divize, odštěpné závody/:

sektor Industry, divize Industry Automation & Drive Technologies

sektor Industry, divize Building Technologies

sektor Industry, divize Industry Solutions 28

sektor Industry, divize Mobility

sektor Energy

sektor Healthcare, divize Imaging & Workflow Solutions

sektor Healthcare, divize Diagnostics Central Trade Park

odštěpný závod Mobility Metro Services

odštěpný závod Industry Maintenance Technology

odštěpný závod Industry Automation Services

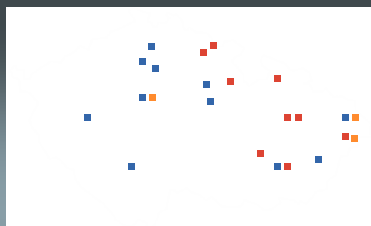
odštěpný závod Busbar Trunking Systems

odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

odštěpný závod Elektromotory Frenštát

odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika

**Více než
10 tisíc pracovních míst
v České republice**



Prodej a servis

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ▪ Praha | ▪ Mělník |
| ▪ Brno | ▪ Štětí |
| ▪ Ostrava | ▪ Hradec Králové |
| ▪ Plzeň | ▪ Pardubice |
| ▪ České Budějovice | ▪ Žďár nad Sázavou |
| ▪ Mladá Boleslav | ▪ Zlín |

Výroba

- | | |
|------------|-------------------------|
| ▪ Trutnov | ▪ Mohelnice |
| ▪ Vrchlabí | ▪ Frenštát p. Radhoštěm |
| ▪ Letohrad | ▪ Drásov |
| ▪ Bruntál | ▪ Brno |

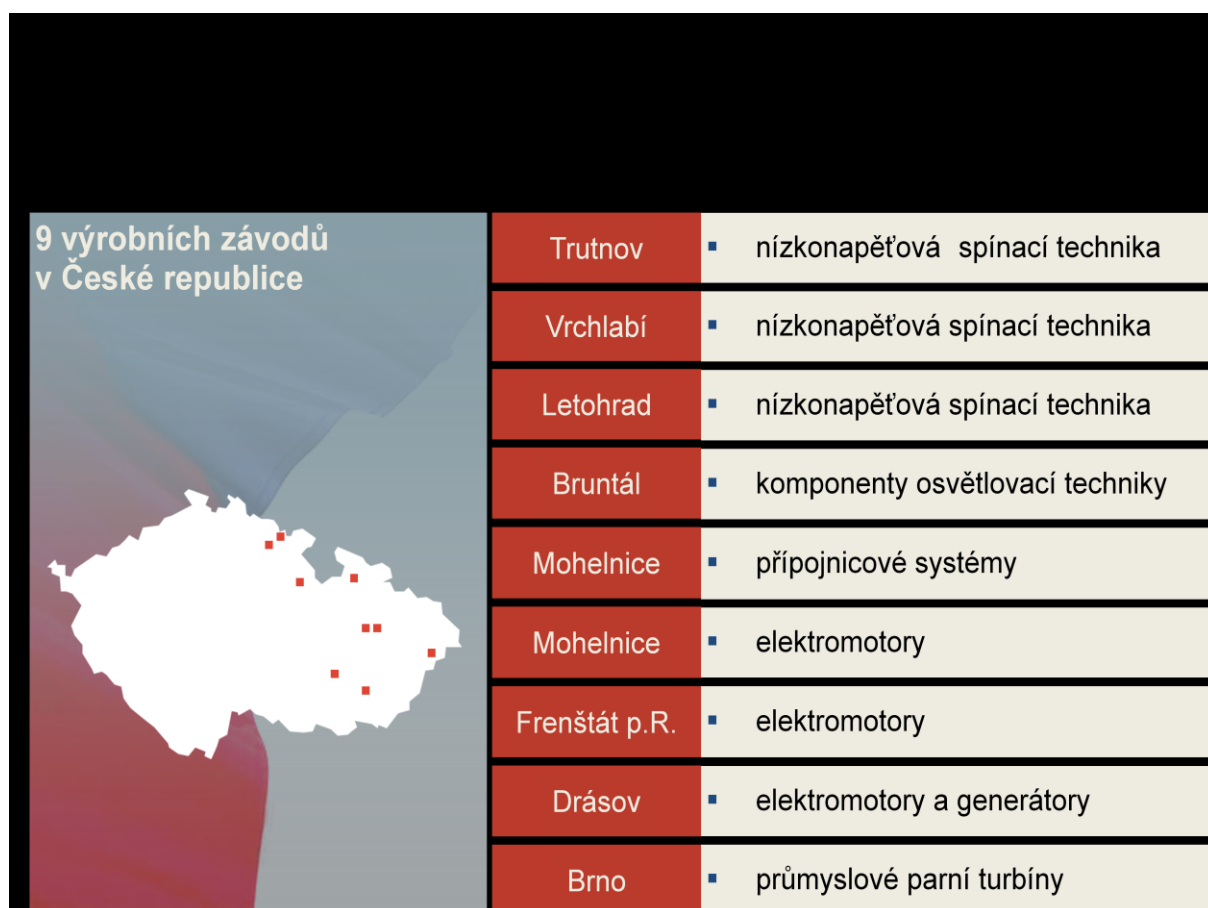
Centrum sdílených služeb

- Praha
- Ostrava
- Frenštát p. Radhoštěm

Obrázek č. 3.1 Lokality Siemens v ČR

Zdroj: Interní zdroje Siemens s.r.o.

Obrázek č. 3.1 názorně zobrazuje pokrytí území české republiky výrobními závody, prodejem a servisem a centry sdílených služeb. Obrázku je patrné, že společnost Siemens s.r.o. má v České republice přes 10 tisíc zaměstnanců a to v devatenácti různých lokalitách a ve třech základních segmentech.



Obrázek č. 3.2 Klíčová výrobní základna Siemens v ČR

Zdroj: Interní zdroje Siemens s.r.o.

Obrázek č. 3.2 přehledně znázorňuje koncentraci devíti výrobních závodů společnosti Siemens s.r.o. v České republice. Jednotlivé závody jsou specifikovány přesnou lokalitou a hlavní výrobní náplní.

3.3. Lidské zdroje společnosti

V současnosti zaměstnává společnost Siemens s.r.o. v České republice kolem 10.000 zaměstnanců. Divize Industry Building Technologies má k datu 31.12. 2011 celkem 138 zaměstnanců.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti je zdokumentována v tabulce číslo 3.1.

Vzdělání zaměstnanců	Počet zaměstnanců v procentech
Základní	0%
Vyučen	14%
Středoškolské	29%
Vysokoškolské	57%

Tabulka č. 3.1 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců ke dni 31.12.2010

Zdroj: Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o.

Vzhledem k tomu, že je společnost jednou z největších a nejstabilnějších organizací v České republice, nároky na vzdělanost zaměstnanců jsou vysoké. Společnost je na trhu práce vysoce ceněným zaměstnavatelem s dlouholetou tradicí a silným zázemím. Nabízí zaměstnancům jistotu, odborný růst, kvalifikované pozice, jistotu stálého a více než průměrného výdělku a řadu benefitů.

O vysokých nárocích společnosti na vzdělanost zaměstnanců vypovídá především to, že více než polovina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Podnik zaměstnává pracovní síly všech vzdělanostních kategorií, kromě té nejnižší – základní. Pracovníci skladu a servisu zastupují 14% zaměstnanců, kteří jsou vyučení. Mezi 29% zaměstnanců se středoškolským vzděláním patří především odborné asistentky, referentky, recepční a sekretářky.

Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci našli své uplatnění v segmentu managementu, marketingu, financí, obchodu, vývoji a odborném servise.

3.4. Vzdělávání ve společnosti

Vzdělávání zaměstnanců je dle vnitřního organizačního členění společnosti plně v kompetenci oddělení lidských zdrojů Human Resources. Uvedená jednotka řídí, organizuje a vyhodnocuje vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci celé společnosti. Nabídka a podmínky vzdělávacích procesů je všem zaměstnancům k dispozici na firemních intranetových stránkách. Zde najdeme rovněž aktuální závazné směrnice, týkající se již zmíněného segmentu. Tímto jsou stoprocentně zajištěny rovné a zcela jednotné podmínky a postupy pro všechny zaměstnance, stejně tak i aktuální dostupné informace, včetně poradenství. Nabídka je rozmanitá, rozdělená dle oborů a pracovního zařazení, doplněná testy, kvízy, dotazníky pro zpětnou vazbu, nákupními požadavky s následnými schvalovacími procesy. Nalezneme zde i nabídku odborných knih a dvd, cd nosičů s odbornou tematikou k zapůjčení. Nezbytnou součástí jsou přímé kontakty odpovědných osob.

Stojí za to provést podrobnější analýzu, jak společnost Siemens s.r.o. přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců.

4. Analýza přístupu ke vzdělávání zaměstnanců

4.1. Předmět analýzy




Zaměstnanci jsou vedle technických, materiálových a finančních prostředků důležitým a nepostradatelným faktorem, který ovlivňuje správné fungování organizace. Nesmíme opomenout to, že lidé jsou „zdrojem“ organizace. Bez nich by nemohla být žádná organizace úspěšná v plnění svých podnikatelských cílů a naplňování potřeb a požadavků.

Rozvoj lidských zdrojů je důležitý pro úspěšnost organizace, zejména pro její úspěšné působení na trhu. Pro každou organizaci je důležité zaměstnávat kvalifikované zaměstnance. Proto je v zájmu každé organizace kvalifikaci lidí zdokonalovat a zvyšovat. Poznání a využití potenciálu lidí není vždy snadnou záležitostí, stojí však za to investovat do něj čas a riskovat případný neúspěch (Bělohávek, 2003, s. 20). Je potom na vedení organizace, jak se znalostmi a zkušenostmi svých zaměstnanců naloží. Pokud si společnost uvědomí důležitost investic do vzdělávání, může získat důležitou konkurenční výhodu, díky které se bude odlišovat od ostatních konkurenčních subjektů působících na trhu.

Cílem analýzy je zjistit, jak společnost Siemens s.r.o. přistupuje k procesu vzdělávání zaměstnanců s ohledem na svou budoucí podnikatelskou úspěšnost. K systému vzdělávání patří takové činnosti, které podporují rozvoj zaměstnanců a tím vytváří jim takové podmínky, které vedou k co nejvyšším výkonům, rozvíjení potenciálu a dosažení podnikových cílů. Cílem práce je popis významu a forem vzdělávání, které ve společnosti siemens s.r.o. probíhají. Práce by měla ukázat silné a slabé stránky zkoumané oblasti. Pro úplnost informací je nutno podotknout, že i já pracuji ve zkoumané společnosti a snažím se oddělit osobní dojmy od reality a naopak osobními zkušenostmi obohatit tuto práci.

Pro analyzování situace jsem si vybrala formu osobního pohovoru se zaměstnanci společnosti Siemens s.r.o. Zjištěné názory zaměstnanců vyhodnotím a pokusím se vytyčit případné nedostatky. Na základě získaných dat a mého nestranného pohledu navrhu společnosti doporučení vedoucí k dalšímu zlepšení.

Předmětem analýzy je zjistit, jaký je skutečný přístup společnosti Siemens s.r.o. ke vzdělávání zaměstnanců. Zajímalo mne, zda společnost přistupuje správně k procesu vzdělávání lidských zdrojů a jaký mají samotní zaměstnanci k danému tématu vztah a názor.

	Charita <ul style="list-style-type: none"> ▪ dlouhodobě pomáháme potřebným ▪ systematicky se věnujeme firemnímu dobrovolnictví ▪ Fond pomoci za 6 let podpořil 250 projektů českých neziskových organizací
	Vzdělání <ul style="list-style-type: none"> ▪ dlouhodobě spolupracujeme s vysokými školami ▪ podporujeme talentované studenty ▪ projekt Cena Siemens za 12 ročníků ocenil 170 nejlepších studentů
	Životní prostředí <ul style="list-style-type: none"> ▪ energeticky úsporné produkty a řešení Siemens šetří energii a snižují emise CO₂ ▪ naše chování i výroba splňuje nejnáročnější ekologické standardy

Obrázek č. 4.1 Společenská odpovědnost organizace Siemens s.r.o.

Zdroj: Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o.

Obrázek č. 4.1 přehledně znázorňuje přístup společnosti Siemens ke vzdělávání. Vzdělávání je jednou z nejdůležitějších částí společenské odpovědnosti organizace. Siemens s.r.o. úspěšně a již dlouhodobě spolupracuje s vybranými vysokými školami. Současně se snaží o podporu talentovaných studentů a každoročně vyhlašuje soutěžní projekty, v nichž ocení nejlepší studenty.

4.2. Postup analýzy a použité metody

K dosažení cíle je potřeba zjistit názory, postoje a spokojenost zaměstnanců k současnému přístupu společnosti k procesu vzdělávání lidských zdrojů.

Metodu průzkumu jsem zvolila ústní metodu dotazování a rozhovor s jednotlivými zaměstnanci společnosti. Jedná se o polostandardizovaný rozhovor, zaměřený na efektivní rozvoj vzdělávání v organizaci. Metoda dotazování pomocí rozhovoru není anonymní, tudíž odpovědi mohou být poněkud zkreslené.

Předvýzkum

Ve svém výzkumu jsem použila metodu dotazování formou rozhovoru. Protože jsem potřebovala zjistit, zda jsou mé otázky srozumitelné, testovala jsem je nejprve na třetích osobách. Dle jejich připomínek a námitek jsem dotazy upravila a pozměnila do konečné podoby. Osoby, které se zúčastnily předvýzkumné části, nebyly zařazeny do konečného výsledku výzkumu.

Na základě zjištěných informací z rozhovorů jsem sestavila obraz toho, jak je vzdělávání ve společnosti vnímáno a hodnoceno samotnými zaměstnanci.

4.3. Výsledky analýzy

4.3.1. Vzdělávací potřeby pracovníků společnosti

Všichni zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v odborných znalostech a ve znalostech stanovených zákonem. Někteří pracovníci jsou dle své pracovní pozice proškolení rovněž v měkkých dovednostech. Druhy vzdělávacích potřeb i školení se liší dle pracovní pozice každého zaměstnance a dle požadavků jeho nadřízeného.

Nabídka vzdělávacích potřeb je dostupná všem zaměstnancům, výběr dopovídající aktivity je však nejen na samotném zaměstnanci, ale i na jeho nadřízeném. Schválení podléhá striktně přímému nadřízenému daného pracovníka. Nemůžeme tedy tvrdit, že na stejné pracovní pozici mají stejně postavení zaměstnanci i stejné druhy a rozsahy vzdělávacích potřeb. Někdy se mohou tyto potřeby velmi výrazně odlišovat, což je ovlivněno především tím, jakého právě probíhajícího projektu se zaměstnanec zrovna účastní. Do těchto projektů jsou zapojováni zaměstnanci různých pozic v různých regionech a jsou pro práci na projektech pečlivě vybíráni. Projekty jsou velmi specifické a tím jsou ovlivněny i požadavky na vzdělávací aktivity.

Zaměstnanci společnosti absolovují v dnešní době velmi propagovaná školení v měkkých dovednostech, která jsou zaměřena na týmovou práci, asertivitu a komunikaci. Tato školení jsou zaměřena jak na aplikaci uvnitř organizace tak i na zákazníky. Velmi častá a frekventovaná jsou školení odborná a konference, která jsou důležitým faktorem ovlivňujícím chod jednotlivých oddělení organizace. Bez pravidelného získávání nových odborných informací v segmentech, kterými se společnost zabývá, bez informací o novinkách v technologických a legislativních normách a zákonech, by se pracovníci v jednotlivých úsecích organizace mohli stát nejslabšími články celé organizace, což by mělo v budoucnu zcela jistě velmi negativní následky. Zcela pravidelná a striktně povinná jsou školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Velkou část nákladů na vzdělávání představují jazykové kurzy, protože společnost spolupracuje úzce s mateřskou firmou v Německu, spolupracuje se zahraničními investory a zaměstnanci se účastní i mezinárodních stáží a projektů. Jazykové kurzy jsou nabízeny v několika druzích jazyků. Důraz je kladen rovněž na školení řidičů referentských vozidel, které je povinné pro všechny zaměstnance, kteří jsou oprávněni užívat služební vozidla. Důraz u manažerských pozic je kladen na školení vedení pracovního týmu, řešení krizových situací, techniky prodeje a nově i na snižování nákladů a efektivní vedení projektů. Společnost rovněž nabízí pravidelné proškolení v oblasti informačních technologií, vždy aktuálně se změnou či aktualizací počítačové techniky a softwarů. I zde jsou rozdíly dle pozic, na kterých se používají např. rozšířené verze či speciální aplikace.

Rozhovor se zaměstnanci i vlastní zkušenost mi potvrdily, že zaměstnanci mají široký výběr a nabídku školení. Zaměstnanci jsou pravidelně a přehledně informováni o aktuální

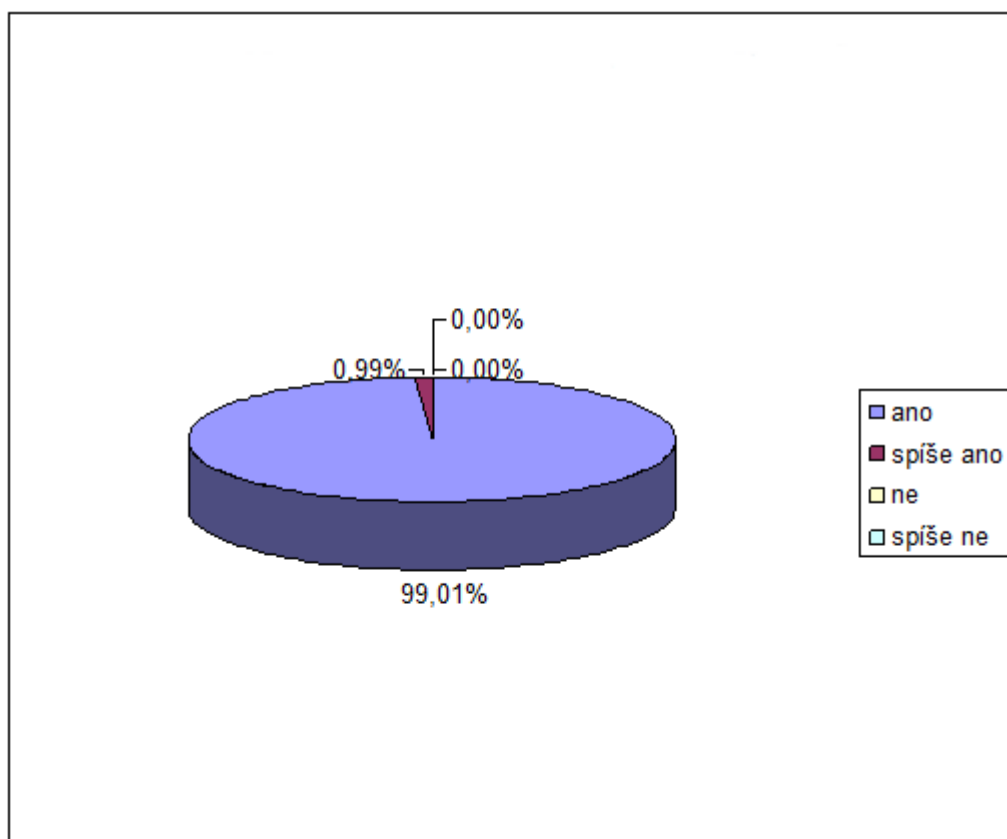
nabídce a dostupnosti školení dle svého pracovního zařazení. Veškeré nabízené vzdělávací aktivity si může pracovník vyhledat v informačním celofiremním Intranetovém portálu, do něhož má přístup ze svého počítače po zavedení čipové karty a zadání osobního čísla a hesla. Na základě rozhovorů se zaměstnanci jsem zjistila, že jsou s nabídkou vzdělávacích aktivit spokojeni, nabídka je více než pestrá a je opravdu z čeho vybírat.

Vedoucí pracovníci pravidelně a to minimálně jednou ročně, zjišťují vzdělávací potřeby zaměstnanců na základě pohovorů a plánují vzdělávání pro nadcházející obchodní rok. Aby byla dostatečná kontrola zmíněného procesu plánování potřeb v oblasti vzdělávání zaměstnanců, každý zaměstnanec musí vyplnit jednou ročně dotazník umístěný na firemním Intranetu, kde si může zvolit potřebná školení. K vyplněnému dotazníku se následně vyjádří přímý nadřízený zaměstnanec. Toto se děje na začátku obchodního roku. Na konci obchodního roku dochází ke zpětné vazbě a nadřízený zaměstnanec ve stejné aplikaci vyplní a zhodnotí realizované aktivity v oblasti vzdělávání. Absolvování plánu aktivit je motivačním prvkem zaměstnanců, neboť je zohledněno i v konečném bonusovém systému odměn na konci obchodního roku.

4.3.2. Kvalifikace zaměstnanců

Pro každou organizaci je velmi důležité, aby zaměstnávala kvalifikované pracovníky. Kvalifikovaný zaměstnanec je obrovským přínosem pro organizaci. Takový zaměstnanec pracuje efektivně, odborně a tím rychleji přispívá a dopomáhá k dosažení podnikatelských cílů organizace. Požadavky na kvalifikaci zaměstnanců jsou přesně specifikovány dle jednotlivých pozic a jsou úzce spojeny s popisem pracovního místa. Jelikož analyzovaná společnost se stále rozrůstá a přijímá nové zaměstnance, zajímal mě názor vedoucích pracovníků na kvalifikaci jejich podřízených pracovníků.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci společnosti Siemens s.r.o. dostatečně kvalifikováni znázorňuje graf č. 4.1.



Graf č. 4.1 Kvalifikace zaměstnanců
Zdroj: vlastní

Během rozhovorů vedoucí pracovníci společnosti v naprosté většině odpověděli, že jejich podřízení pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci pro svá pracovní místa. Důkazem je i vzdělanostní struktura zaměstnanců, která je uvedena v mé práci v tabulce č. 3.1 Lidské zdroje společnosti.

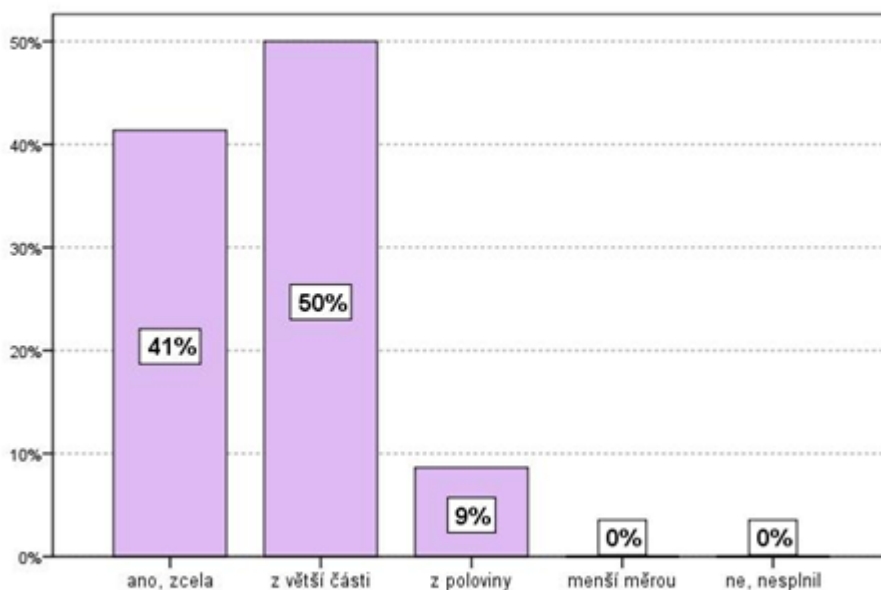
4.3.3. Jazykové vzdělávací aktivity společnosti

Anglický jazyk patří spolu s dalším preferovaným jazykem – jazykem německým k nejrozšířenějším vzdělávacím aktivitám společnosti. Společnost umožňuje zaměstnancům vzdělání i v dalších jazycích jako je např. švédština, ruština, francouzština dle specifických

potřeb jednotlivců. K preferovaným jazykům managementu a technicko-hospodářských pracovníků však patří již zmíněná angličtina a němčina. Vedoucí pracovníci a specializovaní technici se často účastní školení a konferencí v zahraničí, proto je ovládání minimálně jednoho z těchto znalostí na vyšší úrovni nezbytnou podmínkou pro zastávání vedoucí pozice či specializované pozice. Zaměstnanci jsou vysíláni k účasti na mezinárodních projektech, řízených mateřskou centrálou v Německu a spousta odborných informací a katalogů je dnes k dispozici již jen v němčině nebo angličtině.

Výuku angličtiny a němčiny pro společnost Siemens s.r.o. zajišťuje externí jazyková škola. Jedná se o vybraného, ověřeného a striktně preferovaného dodavatele. Všichni přihlášení jsou na počátku výukového období povinni vyplnit vstupní test a na základě ověřených znalostí rozřazeni do skupin v několika úrovních. Zaměstnanci potom v průběhu jednoho roku navštěvují pravidelně tříhodinové kurzy jedenkrát za týden. Kurzy mohou probíhat v pracovní době na pracovišti. Jsou plně hrazeny zaměstnancem, který však kontroluje docházku i úroveň získaných znalostí. Pracovníci mají k dispozici i učebnice a další výukové materiály. Pracovníci s pokročilejšími znalostmi mají povinnost kurz absolvovat včetně obchodní stránky jazyka. Při ukončení kurzu je vždy prováděn test získaných znalostí. Ten je porovnáván se vstupním testem a následně provádí lektor podrobné vyhodnocení různých druhů jazykových dovedností jednotlivých pracovníků. Toto vyhodnocení je odesláno přímému nadřízenému zaměstnanci. Pro dokonalou zpětnou vazbu využívá společnost dotazník k hodnocení očekávání, průběhu a získaných znalostí účastníků kurzu. Rovněž je hodnocen lektor kurzu. Tento druh vzdělávání je pro většinu pracovníků společnosti povinný a účastní se jej 90% zaměstnanců.

Zaměstnanci hodnotili na konci roku 2010 obsah kurzu anglického jazyka. Využila jsem interní materiály společnosti Siemens. Graf č. 4.1 výstižně zobrazuje očekávání pracovníků, kteří v uplynulém roce absolvovali kurz anglického jazyka, znalostní úroveň č. 3. Jak je patrné z grafu, 91 % účastníků kurzu je s obsahovou náplní kurzu spokojeno, z toho 41% zcela spokojeno a 50% dotázaných z větší části spokojeno. Z poloviny bylo spokojeno 9% zaměstnanců a nenašel se žádný nespokojený zaměstnanec. Graf tedy ukazuje velmi pozitivní hodnocení zaměstnanců.



Graf č. 4.2 Spokojenost účastníků kurzu anglického jazyka s jeho obsahovou náplní.

Zdroj: Interní zdroje Siemens s.r.o.

Společnost Siemens s. r.o. preferuje ověřené a vybrané dodavatele jazykových služeb. Vzhledem k tomu, že někteří dodavatelé nejsou schopni zajistit výuku v menších městech, kde má společnost své pobočky a tudíž i zaměstnance, využívá pro tyto případy další jiné dodavatele. Rovněž jsou preferovány skupinové kurzy pro min. 5 osob. Toto není možné zajistit například v již zmiňovaných pobočkách společnosti v menších městech, protože je zde jen několik málo zaměstnanců a to ještě s různou úrovní jazykové vybavenosti. Tyto případy musí řešit organizace individuálně, řešení je však velmi zdlouhavé, mnohdy se potýkáme s administrativními překážkami a neochotou hledat optimální řešení pro několik málo zaměstnanců. Řešení a následná organizace a zajištění výuky na odpovídajících a různých úrovních je pak v těchto případech většinou jen a jen na vedoucím pracovníkovi pobočky a jeho týmové či obchodní asistentce. Tato skutečnost není optimální, oddělení lidských zdrojů je se situací každoročně seznámeno, ale situace při řešení se nemění. V konečné fázi dochází k tomu, že v každé pobočce využívají jiného dodavatele služeb a týmové asistentky a jejich vedoucí přebírají práci, která má být v kompetenci odpovědného oddělení lidských zdrojů.

Při dotazování zaměstnanců jsem se setkala s velmi kladným hodnocením možností vzdělávacích aktivit ve společnosti. Zaměstnanci jsou s nabídkou i organizací a výběrem dodavatelů velmi spokojeni. Vysoce hodnotí i profesionalitu a vysokou úroveň vyučujících lektorů i průběh kurzů. Někteří zaměstnanci by spíše uvítali rozložení 3 výukových hodin týdně do 2 bloků, to znamená provádět výuku 2 x týdně po 1,5 hodině. Tento požadavek má ale pouze ¼ dotázaných a nelze nikdy zcela vyhovět všem.

4.3.3. Školení probíhající v internetové aplikaci E-learning

Školení „Řidič referent“ je pravidelně probíhající školení řidičů. Koná se periodicky každý rok. Školení je povinné pro všechny zaměstnance, kteří jsou oprávněni užívat a tedy i řídit služební vozidla. Školení je dáno zákonem a vždy aktuálně seznamuje účastníky se všemi změnami v zákoně o provozu na pozemních komunikacích a s ním souvisejících nových vyhlášek. Od roku 2009 se již zmíněné školení provádí ve společnosti Siemens poměrně novou výukovou formou E-learningem.

Touto formou je prováděn i závěrečný test, který je podmínkou úspěšného absolvování školení a obdržení příslušného potvrzení o úspěšném absolvování kurzu. Závěrečný test může pracovník provádět vícekrát, dokud není úspěšnost získaných znalostí potvrzena. Školení probíhá na základě výzvy, kterou pracovník obdrží e-mailem. Tím je zajištěná včasná informovanost o blížícím se vypršení potvrzení o absolvování z předešlého roku. Zaměstnanec je informován s dvouměsíčním předstihem. To zaručuje dostatečnou časovou rezervu pro absolvování školení. Zaměstnanec se následně v libovolnou chvíli přihlásí pod svým osobním číslem za použití čipové firemní karty do aplikace a zadá své heslo. Není tedy přesně určen termín a čas, kdy musí být školení provedeno. Přesný termín je vázán pouze k datu vypršení předešlého osvědčení. Zaměstnanci si mohou dle svého pracovního programu a časového vytížení sami a libovolně zvolit čas a termín absolvování školení i testu.

Tímto druhem školení dochází k velké časové úspoře díky proškolení přímo na pracovišti. Není nutný přesun zaměstnance do místa školení. Dochází tedy ke značné úspoře času a tím i vzniklých nákladů. U takového druhu školení jako je E-learning je však nutné počítat s vyššími prvotními náklady na zavedení a testování aplikace.

V roce 2010 se školení zúčastnilo 80% zaměstnanců. Dle mého průzkumu E-learningový systém školení 95% zaměstnanců zcela vyhovuje, naučili se již systém správně používat a vyzdvihují velmi časovou nenáročnost absolvování školení. Přípomínky mají někteří pracovníci pouze k tomu, že nemohou ihned konzultovat své dotazy s lektorem, popřípadě diskutovat o problému v průběhu samotného proškolení s dalšími účastníky školení. Sami účastníci školení mi potvrdili, že zpočátku měli k průběhu takového typu školení nedůvěru, ale během 2 let si na aplikaci zvykli a nyní jsou s ní velmi spokojeni.

Dalším pravidelným a povinným školením bez výjimky pro všechny zaměstnance společnosti je školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Toto školení se koná každý rok. Od roku 2009 ve společnosti Siemens tento druh školení probíhá rovněž moderní metodou E-learningem. Pracovníci jsou dva měsíce předem upozorněni e-mailem o nutnosti absolvování školení do určitého termínu. Zaměstnanec se opět přihlásí pod svým osobním číslem s využitím čipové karty do interního internetového systému a seznámí se s novinkami v dané oblasti, s právními úpravami a nařízeními. Po nastudování textu musí absolvovat tři druhy různých druhů testů a to tolikrát, dokud nebude úspěšný. Testy je možné neomezeně opakovat, otázky se však náhodným výběrem mění. Po úspěšném vykonání všech testů a to nezávisle na sobě, je zaměstnanci zaslán e-mailem certifikát o úspěšném absolvování školení. Tento certifikát je rovněž automaticky odeslán oddělení lidských zdrojů k archivaci a přímému nadřízenému pracovníkovi pro evidenci a informovanost.

Systém E-learningu skýtá dokonalou kontrolu nad prováděným školením. Zaměstnanec je vyzván opakovaně k účasti a provedení školení, neučiní-li takto do 3 dnů před vypršením starého osvědčení (certifikátu), je upozorněn znovu, ale kopie upozornění je zaslána i jeho vedoucímu. Tímto systémem nelze nijak zanedbat potřebné doplnění znalostí, které jsou pro zaměstnance povinné. Nevýhodou může být pouze to, že zaměstnanci nemohou konzultovat v případě potřeby své dotazy se školitelem či ostatními účastníky kurzu, chybí zde diskuze a řešení konkrétních a sporných událostí, vztahujícím se k proškolené tématice. Společnost Siemens má však i pro tyto případy svá řešení. V aplikaci E-learningu může každý zaměstnanec snadno získat kontakt na odborného poradce dané problematiky nebo zodpovědného zaměstnance, který případné dotazy a nejasnosti předá odborníkovi a zpětně zajistí žádané informace, poskytne radu a pomoc. Při řešení dotazů však dochází k časové prodlevě.

Podíl školení probíhajících internetovou aplikací E-learning na celkovém počtu probíhajících školení ve společnosti byl v roce 2010 kolem 20%. V prvním roce po zavedení nové aplikace pro vybraná školení ve společnosti Siemens s.r.o., byla u pracovníků zjištěna nedůvěra k tomuto typu školení. Po prvním roce bylo dotazníkovou formou šetření zjištěno, že nová aplikace má velký přínos jak pro samotné zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Ten pro splnění zákonných povinností není nucen vynakládat vysoké finanční náklady na daný druh vzdělávací potřeby. Tyto náklady v případě použití metody klasického školení navyšuje cena lektora, tisk a příprava materiálů, pronájem sálů, náklady na přemístění pracovníků na dané místo, popř. vyplacení cestovních náhrad v případě služební cesty delší než 5,5 hodin.

Nevýhodou a to nezanedbatelnou je při E-learningu neosobní přístup. Není rovněž možné uplatnit ihned zpětnou vazbu mezi lektorem a školenými zaměstnanci. Samozřejmě se jakékoliv dotazy řešit dají, ale s časovým zpožděním. Mohou být objasněny formou jiné komunikace, například telefonicky nebo elektronicky.

Vzhledem ke kladnému hodnocení internetové aplikace, bylo v roce 2010 rozhodnuto, že se touto aplikací budou stávající zákonná a povinná školení provádět i nadále a okruh aplikace bude rozšířen i o další školení, např. školení první pomoci. Pokud bude tento druh školení a vzdělávání stále stejně dynamický, je velmi pravděpodobné, že v následujících letech bude mít rostoucí tendenci.

4.3.4. Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je manažerským, dvoudenním školením pro vedoucí pracovníky společnosti. Školení je organizováno profesionální vybranou agenturou a je situováno do venkovního prostředí. Pracovníci si zde osvojují nové metody týmové spolupráce. Získané zkušenosti z tohoto typu školení mohou uplatnit na svých odděleních a mezi odděleními rovněž. Společnost pořádá od roku 2009 tento typ školení jednou ročně pro vybrané pracovníky. V roce 2010 se školení zúčastnilo 22,5 % zaměstnanců.

Týmové školení se zakládá na osvědčené výchově prožitkem a zkušeností. Tato metoda vychází z faktu, že si pamatujeme nejvíce z toho, co skutečně prožijeme a vykonáme (až 80%). Mnohem méně si pamatujeme z toho, co vidíme (50%) nebo slyšíme (20%). Tento typ školení staví zaměstnance do výzvodových situací, probíhajících z větší části ve venkovním prostředí. Zde se člověk chová přirozeně, používá stejné vzorce chování jako v každodenním životě. Tímto způsobem jednotlivci prochází různými prožitky a ty dále zpracovávají za pomoci správně vedené reflexe. Účastníci jsou vedeni k diskuzím, analýzám a komentářům právě absolvovaných aktivit, přičemž je kladen důraz na širší souvislosti mezi „nevážnou“ aktivitou a „vážným“ osobním a profesním životem. Během procesu se prožitky proměňují v nové zkušenosti a díky kvalitně provedené reflexi je zaručen transfer nabytých zkušeností a poznatků do podmínek reálného života.

Během programů se spojují jednotlivé aktivity v harmonicky propojený celek, který má předem stanovený jasný cíl. Není až tak důležitý samotný výsledek aktivity, jako spíš její průběh. Důraz je kladen na zpětnou vazbu (reflexi), která následuje bezprostředně po aktivitě a rovněž na závěr programu.



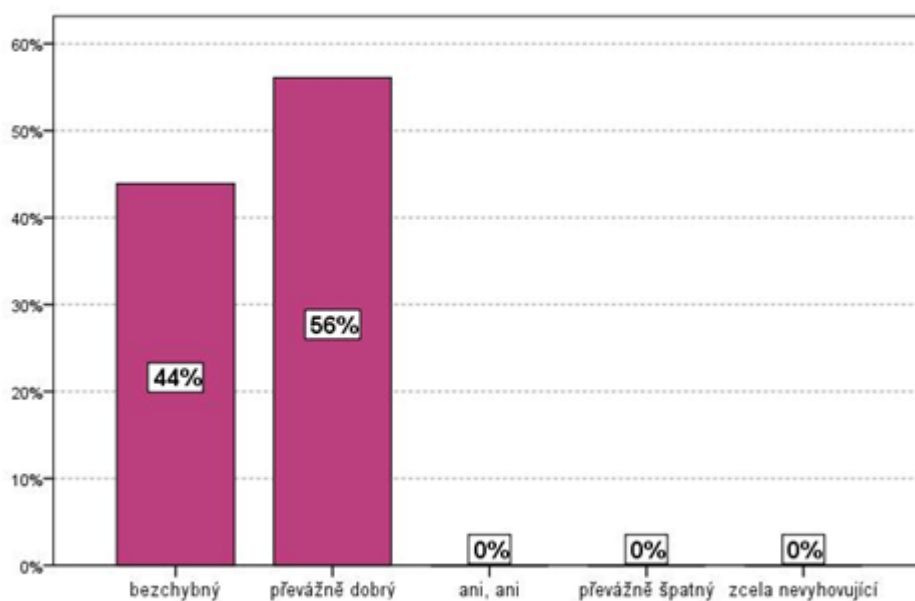
Obrázek č. 4.1 Školení týmové spolupráce Siemens s.r.o. 2010

Zdroj: Interní zdroj Siemens s.r.o.

Programy týmové spolupráce jsou zaměřeny na podporu týmového ducha kolektivu. Účastníkům je nabídnut příjemný a zábavný zážitek při neformální a velmi otevřené atmosféře. Program má pomoci v budování pocitu sounáležitosti s firemní kulturou, zvyšování úrovně loajality vůči společnosti a posilování motivace zaměstnanců. Cílem je pracovníky pobavit, motivovat a zanechat silný pozitivní zážitek. Důraz se klade na originalitu, dynamiku a organizaci. Program má za úkol posunout ducha týmu do nových dimenzí.

Hlavním cílem výcvikového programu je posílení spolupráce a výkonnosti týmů. Rozvoj týmové spolupráce je založen na osobní angažovanosti a aktivitě každého člena týmu tak, aby došlo k naplnění společných cílů. Vychází z potřeby vzájemného respektu v mezilidských vztazích, z touhy snahy být neustále lepší, z touhy po sebezdokonalování a sebevzdělávání. Týmová spolupráce, týmové řešení problémů i styl týmové práce je založena na důkladnosti. Výcvik týmové spolupráce rozvíjí potřebu být důkladným.

Hodnocení organizace týmového školení je zobrazeno v grafu č. 4.2. Graf jsem získala z interních zdrojů společnosti a zobrazuje hodnocení způsobu organizace školení pro vybrané vedoucí zaměstnance. Z grafu je patrné, že hodnocení je 100% kladné, dokonce 44% účastníků hodnotilo organizaci kurzu jako bezchybnou, 56% účastníků hodnotilo organizaci kurzu jako převážně dobrou. Toto hodnocení se týká kurzu, který proběhl v roce 2010.



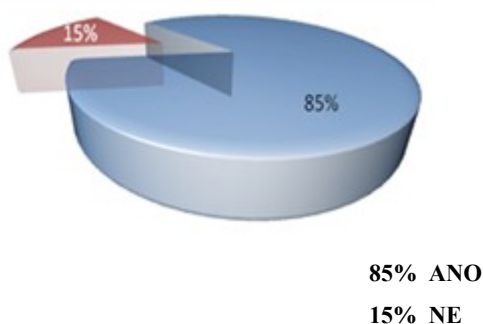
Graf č. 4.3 Hodnocení způsobu organizace kurzu týmové spolupráce 2010

Zdroj: Interní zdroj Siemens.s.r.o.

Během dotazování jsem zjistila, že vedoucí pracovníci hodnotí průběh školení týmové spolupráce velmi kladně. Mají spoustu emotivních a pozitivních zážitků a vyzdvihují především to, že se školení koná mimo město, v přírodě a aktivity jsou vesměs venkovní. Více než 80% účastníků školení by uvítalo tento typ školení i 2 x ročně nebo na více než 2 dny. Současně účastníci školení vyjádřili spokojenost s tím, že měli možnost neformálního setkání se se svými kolegy a rovněž měli možnost se během netradičních aktivit seznámit s kolegy novými.

Při dotazování pracovníků, kteří nebyli nominováni na tento typ proškolení převládá názor, že by se podobného školení velmi rádi zúčastnili, tento názor převládá u 85%

nenominovaných zaměstnanců. Většinová převaha ochoty zúčastnit se školení vyplývá především z kladných ohlasů kolegů, kteří se školení účastnili a referovali o něm dál na pracovišti. Nenominovaní zaměstnanci by měli zájem o toto školení především proto, že by si mimo pracoviště a ve venkovním prostředí měli možnost vyzkoušet nevšední aktivity, získat nové zážitky, poznat své kolegy při neformálním setkání i z jiných stránek než jen pracovních. Odpovědi na otázku, zda by se nenominovaní pracovníci společnosti měli zájem zúčastnit kurzu týmové spolupráce jsou zobrazeny v grafu č. 4.1.



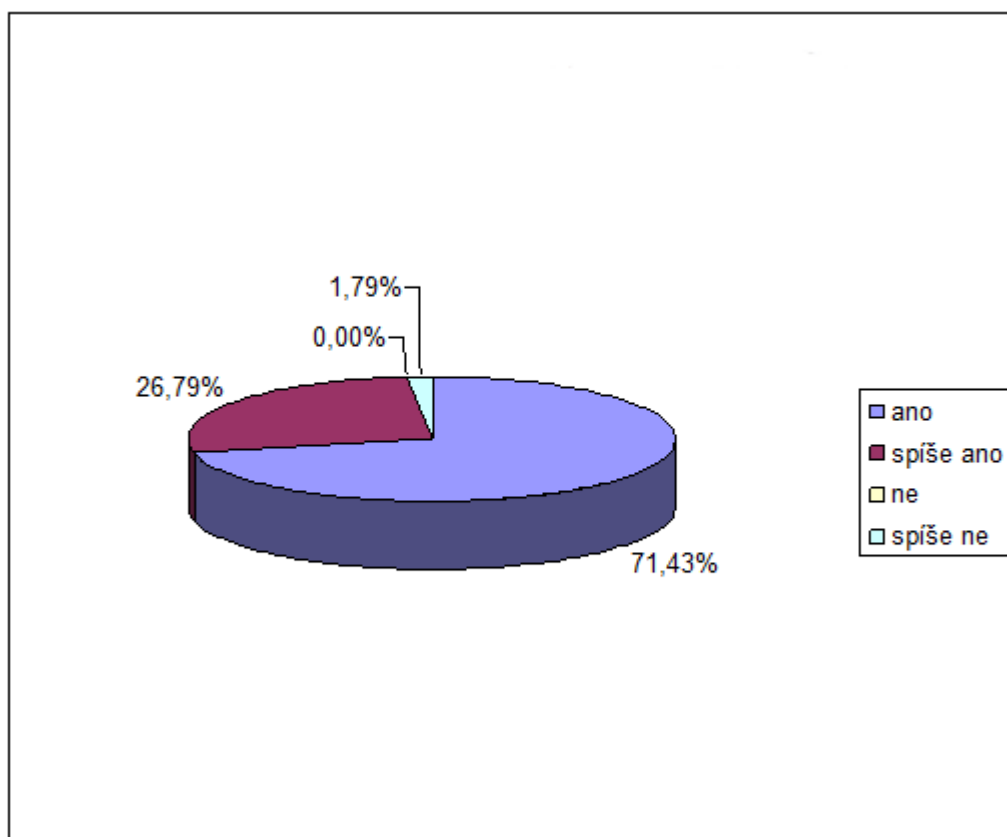
Graf č. 4.4 Ochota nenominovaných zaměstnanců absolvovat školení týmové spolupráce
Zdroj: Interní zdroje Siemens s.r.o.

4.3.5. Postoj zaměstnanců ke vzdělávacím aktivitám společnosti

Organizace by měla zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců pomocí školení a vzdělávacích kurzů. Rozvoj zaměstnanců musí probíhat v souladu s cíli, požadavky a potřebami organizace. Manažeři by si měli uvědomit, jaké vzdělávací aktivity jsou pro jejich zaměstnance potřebné a důležité, co by zaměstnanci měli umět a znát, v čem by se měli rozvíjet a zlepšovat. Manažer by měl pravidelně konzultovat vzdělávací plán se zaměstnanci, protože potřeby zaměstnanců mohou být rozdílné. Obě strany musí mít možnost se ke vzdělávacímu plánu vyjádřit. Plán dalšího vzdělávání by měl být připraven vždy na základě vzájemné dohody mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu celé organizace a i samotných zaměstnanců. Zaměstnavatel

poskytuje svým zaměstnancům prostřednictvím investic do jejich vzdělávání a rozvoje zaměstnaneckou výhodu. Toto by si zaměstnanci měli uvědomit a mělo by se to odrazit v jejich přístupu při účasti ve vzdělávacích programech, které jim společnost umožňuje. Zaměstnanci by si měli této výhody náležitě vážit a měli by k této zaměstnanecké výhodě přistupovat zodpovědně.

Odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci společnosti zájem o zvyšování své kvalifikace a vzdělávání, jsou patrné z grafu č. 4.5.



Graf č. 4.5 Zájem zaměstnanců o zvyšování kvalifikace a další vzdělávání

Zdroj: Vlastní

Z grafu vyplývá, že zájem zaměstnanců o další vzdělávání je vysoký. Přes 70% má zájem o zvyšování kvalifikace a další vzdělávání. 26,79% pracovníků odpovědělo na již zmíněnou otázku spíše ano, což svědčí rovněž o zájmu o další vzdělávání a pouze 1,79% zaměstnanců již nemá zájem o další zvyšování úrovně svého vzdělání. Procento kladných reakcí je většinové a pro další rozvoj potenciálu firmy velmi pozitivní a motivující.

4.3.6. Shrnutí získaných poznatků, doporučení

Průzkum, který jsem provedla formou dotazování a rozhovorů se zaměstnanci společnosti Siemens s.r.o. potvrdil, že vytvořit proces vzdělávacích aktivit tak, aby uspokojil všechny zaměstnance je velmi náročné. Záleží tedy na společnosti, jaké metody vzdělávání zvolí a jak rozsáhlá a pestrá nabídka aktivit bude. Pokud se společnosti podaří zaměstnancům nabídnout vyhovující vzdělávací aktivity a zaměstnanci budou spokojeni, budou touto cestou i dobře motivováni a budou svou práci odvádět svědomitě a co nejlépe.

Společnost Siemens s.r.o. má velmi dobře a profesionálně vypracován systém vzdělávacích aktivit. Z průzkumu vyplynulo, že společnost nabízí širokou paletu kurzů, školení, seminářů a dalších vzdělávacích programů. Programy jsou určeny pro cílové skupiny zaměstnanců a celková nabídka je všem pracovníkům snadno přístupná. Zaměstnanci jsou tedy dostatečně informováni o plánu vzdělávacích aktivit a to pro období obchodního roku.

I když jsou programy cílené dle profesního zařazení, společnost umí reagovat i pružně a na doporučení vedoucího pracovníka může zařadit do programu aktivit i další zaměstnance, kteří svým profesním zařazením nepatří do cílové vzdělávací skupiny.

Společnost zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců na základě pohovoru s přímým nadřízeným a to minimálně 1 x ročně. Zde bych doporučovala zvýšení frekvence pohovorů na 2 x ročně, protože společnost dostatečně pružná a účast pracovníků na projektech se v průběhu roku mění. Tyto změny nemohou být pokryty správně, pokud probíhá zjišťování potřeb pouze jednou ročně.

Plán vzdělávacích aktivit je sestaven vždy na období jednoho roku, dodavatelé služeb jsou vybráni a prověřeni, veškerá organizace vzdělávacích aktivit je řízena oddělením lidských zdrojů v Praze. Zde jsem narazila u poboček na menší problémy, které by měla společnost řešit. Ne vždy je vybraný dodavatel služeb dostupný i v menších městech. Zde pracovníci menších poboček naráží na neochotu a neznalost centrálního útvaru a jsou v podstatě odkázáni sami na sebe. Výběr aktivit a jejich následné zajištění v konečné fázi provádí týmové asistentky poboček. U menších poboček se objevují další specifika, která je třeba řešit. Není možné například naplnit jazykový kurz v dané úrovni 5-ti a více zaměstnanci, protože v pobočce je zaměstnáno např. jen 6 osob a každá z nich má jinou jazykovou úroveň. Dle mého názoru, je třeba řešit situaci v pobočkách a to individuálně. Pomoc a nabídka centrálního útvaru by měla na vyšší úrovni a management by se měl zabývat tímto problémem, protože je-li vzdělávání v pobočkách špatně organizováno, roste nespokojenost zaměstnanců a rostou i náklady na vzdělávání.

Průzkum jednoznačně ukázal velkou spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích aktivit, spokojenost s náplní kurzů, jejich organizací i průběhem. Zaměstnanci jsou po absolvování aktivit vždy dotazováni na průběh a spokojenost a současně i oni jsou hodnoceni lektorem, školitelem. Vzniká tak zpětná vazba, která je velmi cenná pro další rozvoj a plán aktivit. Zaměstnanci jsou o výsledcích hodnocení vždy informováni.

Z dotazování vyplynulo, že poměrně nově zavedená vzdělávací aktivita - týmová spolupráce měla velký úspěch u nominovaných zaměstnanců. Většina nenominovaných zaměstnanců by se velmi ráda podobného školení zúčastnila, proto by společnost měla zvážit, zda rozšíří v dalším obchodním roce nominaci na toto školení o další pracovníky, či jiné pracovní skupiny. Na zvážení je však dosti vysoká cena školení, které probíhá mimo pracoviště a v rozsahu nejméně 2 dnů.

Celková vzdělanost zaměstnanců společnosti je velmi vysoká. Zaměstnanci jsou dostatečně kvalifikováni pro svou práci. Společnost zaměstnává pracovníky, kteří jsou ochotni se i nadále vzdělávat, navštěvovat vzdělávací kurzy a školení. Nebrání se dalšímu profesnímu rozvoji, váží si nabídky společnosti a možnosti dalšího vzdělávání.

Společnost v oblasti vzdělávání využívá moderních přístupů a metod a i přes počáteční nedůvěru zaměstnanců k E-Learningu z dotazování vyplývá, že po roce užívání si zaměstnanci na novinku zvykli, používají ji a uvědomují si její výhody.

Společnost zaměstnance dostatečně motivuje ke vzdělávání, účast na vzdělávání je hodnocena a je zohledněna v ročním bonusovém programu.

Zaměstnanci si uvědomují důležitost vzdělání i nutnost dalšího kvalifikačního růstu. K nabízeným vzdělávacím aktivitám zaměstnavatele přistupují ochotně, zodpovědně a aktivně.

5. ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na téma úlohy podnikového vzdělávání v koncepci znalostního managementu. Organizace by se měla zabývat neustálým rozvojem lidských zdrojů, ne pouze plněním podnikatelských cílů. Měla by si uvědomit, že rozvoj a investice do efektivního vzdělávání zaměstnanců představuje konkurenční výhodu a rozvoj celé organizace. Organizace by měla o své zaměstnance pečovat, starat se o ně a náležitě s nimi zacházet, protože právě oni jsou určujícím faktorem úspěšnosti organizace na trhu.

Bakalářská práce se zabývá znalostním managementem a efektivním podnikovým vzděláváním zaměstnanců. Její teoretická část pod názvem: Teoretická východiska přístupu k znalostnímu managementu ke znalostnímu managementu a podnikovému vzdělávání je zaměřena na znalostní management, znalosti, podnikové vzdělávání, učící se organizaci, identifikaci, metody, plánování, realizaci, náklady, přínosy a vyhodnocení vzdělávacích potřeb, firemní kulturou. V teoretické části jsem čerpala z odborné literatury, která je uvedena ve zdrojích.

V praktické části jsem představila společnost Siemens s.r.o., v níž jsem prováděla analýzu pomocí polostandardizovaného rozhovoru zaměřeného na efektivní vzdělávání zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, jak společnost Siemens s.r.o. přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců. Zajímalo mne, zda společnost správně přistupuje k zmíněné problematice a jak tuto skutečnost vnímají samotní zaměstnanci společnosti. Následně jsem navrhla případné změny, které by mohly vést k pozitivnímu zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě provedené analýzy jsem dospěla k názoru, že ve společnosti Siemens s.r.o. nedochází k žádným závažným chybám ve zkoumané oblasti. Analýza odhalila všeobecnou spokojenost zaměstnanců a vysokou profesionalitu průběhu vzdělávacích procesů v celé společnosti. Společnost si uvědomuje nutnost investic do vzdělávání zaměstnanců a podle toho i k dané problematice přistupuje. Postoj velké organizace se stabilním zázemím, která má svým pracovníkům co nabídnout a její vysoká konkurenceschopnost svědčí o jejím předním postavení na českém průmyslovém trhu. Společnost v oblasti vzdělávání využívá nejmodernější techniky a přístupy.

Zaměstnanci společnosti mají aktivní a zodpovědný přístup k vzdělávacím aktivitám společnosti a uvědomují si nutnost dalšího vzdělávání. Veškeré vzdělávací aktivity vítají a hodnocení jsou vesměs velmi kladná. Zaměstnanci si rovněž uvědomují, že jejich cena na trhu práce rozvojem jejich vzdělávání stoupá a podíl toho i k dalšímu vzdělávání přistupují. Jsou si vědomi, že společnost jim umožňuje profesní růst a investuje do nich v této oblasti nemalé částky. Rovněž vysoce hodnotí nové přístupy společnosti ve vzdělávání, zapojují se k vyhodnocování a jsou seznamováni s výsledky průzkumů hodnocení.

Analýza odhalila, že i když společnost zaměstnává velmi vzdělané a kvalifikované pracovníky, mají i nadále zájem o profesní růst, chtějí se dále vzdělávat, navštěvovat školení a absolvovat vzdělávací kurzy. Zaměstnanci chtějí rozšiřovat své znalosti a dovednosti v různých oblastech.

Přínos své bakalářské práce vidím v tom, že se management společnosti může seznámit s výsledky mé analýzy a vyhodnocení a s oblastmi vzdělávacích aktivit, k nimž mají zaměstnanci případné připomínky. Ty může management využít v dalším plánu vzdělávacích aktivit k dalšímu rozvoji potenciálu zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Literatura:

ARMSTRONG MICHAEL, (2002), *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG MICHAEL, (1999), *Personální management*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG MICHAEL & ANGELA BARON, (2002), *Strategic HRM The Key to improved business performance*, Londýn: CIPD House, ISBN 0-85292-923-4

BĚLOHLÁVEK FRANTIŠEK, (2003), *Desatero manažera*, 1. vyd. Praha: Computer Press, ISBN 80-7226-873-2

BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z., (2005), *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0374-9

DRUCKER PETER F., (2004), *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, 1. vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-066-x

EDERSHEIM ELISABETH. H., (2008), *Management podle Druckera*, 1.vyd. Praha: Management Press, s.r.o., ISBN 978-80-7261-181-2

HELLER ROBERT, (2001), *Jak motivovat druhé*, 1. vyd. Praha: Nakladatelství Slovart, ISBN 80-7209-328-2

KOUBEK JOSEF, (1997), *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 2.vyd. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-51-4

MUTZNER, (2008), A. Den Kampf um Talente gewinnen ohne ihn zu führen. Io new management, *Moderní řízení*, roč. XLIII,

STÝBLO JIŘÍ, (2008), *Management současný a budoucí*, 1. vyd., Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-67-2

TUNEČEK JAN, (2004), *Management znalostí*, 1.vyd., Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-884-3

TURECKIOVÁ MICHAELA, (2004), *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1.vyd., Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247- 0405-6

VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A. , (2007), *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1.vyd., Praha: Management Press s.r.o., ISBN 978-80-327-1904-7

Další prameny:

<http://www.siemens.com>

Resumé

Bakalářská práce je zaměřena na úlohu podnikového vzdělávání v koncepci znalostního managementu. Cílem bakalářské práce je zjištění současného a aktuálního stavu, přístupu společnosti Siemens s.r.o. k oblasti podnikového vzdělávání.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou stěžejních částí. První část je teoretická, kde se zabývám lidskými zdroji, znalostním managementem, znalostmi, identifikací, metodami a plánováním vzdělávacích potřeb, náklady a přínosy vzdělávání a firemní kulturou. Druhá část se týká charakteristiky společnosti, v níž jsem prováděla analýzu pomocí polostandardizovaného rozhovoru zaměřeného na efektivní vzdělávací aktivity společnosti.

V závěru jsou uvedeny návrhy a doporučení problémových oblastí, které mohou být využity v praxi.

Summary

This Bachelor's thesis is focused on the role of company education in concept of knowledge management. The point of this Bachelor's thesis is to learn present estate and attitudes in the area of further company education in Siemens s.r.o. company.

This Bachelor's thesis is divided into two main parts. In the first, the theoretical part, I am concerned with human resources, knowledge management, knowledges, specification and analysis of further education, planning and organizing in-company continuing training, training needs, costs and profitabilities of education and organization and company standards.

The second part is concerned with company characteristics, and in this section I made analyses by means of half-standardised dialog focused on the effective company education.

In the epilogue there are listed suggestions and advices which can be used for problematical parts.